




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9413

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ, ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	ГК ДОМ.РФ (Банк/ДОМ.РФ)
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Воронеж
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	300
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://xn--d1aqf.xn--p1ai/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Центр компетенции СРМ+КЦ (Core_IT)
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/X6-JfqAFuEU

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

ГК ДОМ.рф—это финансовый институт развития в жилищной сфере. **Банк ДОМ.рф** входит в ТОП-15 банков по объему капитала, ТОП-3 по ипотечному портфелю и является частью критической инфраструктуры Российской Федерации.

Курс на растущий ипотечный спрос и ипотечные программы с гос.поддержкой поставил **задачу повышения эффективности клиентского сервиса**. Сервисный центр банка насчитывает более 2500 сотрудников, целевые планы строились исходя из **30% увеличения клиентских обращений** в 2022 году **без увеличения штата**.

Первоначально, ключевой задачей команды на 2022 год **было внедрение СРМ системы**, подготовка интеграционного решения с ПО КЦ Genesys, **создание функционала единого окна оператора**, объединяющего как данные клиента (МСБ, сеть офисов банка и розница), так и автоматизацию процессов обслуживания и продаж клиентам.

Были запланированы интеграционные проекты с ключевыми системами Банка: АБС, процессинговая система, кредитный конвейер и фронтальные системы.

- Автоматизация локальных сервисов.

- Оптимизация бизнес-процессов.
- Подключение новых каналов обслуживания – чат, телеграмм, почта.
- Запуск единого окна для КЦ и отделений.

События февраля внесли **дополнительные задачи связанные с импортозамещением** и исключением влияния иностранного ПО, на ключевые процессы ГК ДОМ.рф. Победителем тендерной процедуры, учитывающей текущие и плановые объемы банка, функциональные и технические требования, стало решение ПО для колл-центра Naumen. Через 3 месяца после завершения закупочных процедур был запущен первый функционал голосовых роботов.

Дополнительная задача потребовала внедрения продуктового подхода в Core_IT команду, который позволил достигнуть быстрых бизнес-результатов и доказал свою эффективность.

Коротко о том, что у нас получилось: <https://youtu.be/X6-JfqAFuEU>

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Ключевой целью проекта была **оптимизация штата КЦ (снижение объемов будущего найма операторов) при росте обращений и клиентов на 30% в 2022 году.**

Над проектом совместно работали команды бизнес и IT-подразделений. Все бизнес цели были декомпозированы на IT-задачи, включая задачу импортозамещения. Регулярно IT-командой проводилась аналитика и сбор данных и совместно с бизнесом планировались будущие IT-задачи. Реализованные задачи обрабатывались математической моделью с калькуляцией эффекта влияния на ключевые KPI КЦ, с акцентом на экономию FTE.

Бизнес цели

- **Повышение эффективности** канала КЦ и Сети и **управление клиентским опытом**
- **Оптимизация работы в голосовых каналах**, почте и чатах
- **Оптимизация клиентского пути (cjm)**
- Получение **Realtime-профиля клиента** (получение данных о клиенте, его списки счетов и продуктов)
- **Уменьшение текучки кадров** за счет удобства РМО
- **Улучшение качества обслуживания**
- **Возможность реализации кросс-продаж** продуктов в едином окне для оператора (предодобренные предложения)
- Прозрачность отчетности и снижение трудозатрат ее подготовки
- **Обработка большего количества обращений** без увеличения штата
- Повышение эффективность работы руководящего персонала

Оценка эффекта проводилась как по ключевым показателям работы контакт-центра, так и по коммерческим показателям и степени влияния на ФОТ.

IT задачи

- Внедрение CRM и интеграция телефонии (**Банк и ДОМ.рф на двух параллельных проекта**)
- **Разработка "Единого окна"** - интеграция ключевых систем
- **Внедрение ПО КЦ Naumen** (импортозамещение)
- Развитие функций IVR за счет роботизированного голосового- помощника
- Реализация MVP потоковой речевой аналитики
- Формирование витрины профиля клиента

Параллельно со всеми задачами IT-команды работали над улучшением своих показателей с акцентом на сокращение Time-to-Market и увеличение CSI.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Акценты работы команды:

1. **Клиенты:** сервис стал персонализированным и решающим задачи кратчайшим путем. Дистанционное обслуживание стало быстрым и удобным.
2. **Сотрудники Сети** (Розница, Электронная очередь, ЧБО, Зарплатный проект): работа стала комфортнее и эффективнее и требует меньшей адаптации, что привело к увеличению удовлетворенности работой.
3. **Сотрудники контакт-центра Банка** (МСБ, голосовые каналы, текстовые каналы) получили инструмент единого окна, позволяющий повысить процент экспертной целевой работы и повысить показатели эффективности (работы на максимум) и снизить АНТ звонка.
4. **Менеджмент Банка** снизил удельную стоимость звонка и текучку кадров. Стоимость и скорость кампаний продаж улучшилась, конверсия выросла, а главное, бизнес получил дополнительный функционал повышения эффективности работы и снижение рутинных процессов у сотрудников.
5. **Информационная безопасность** банка получила единый инструмент контроля соблюдения требований законодательства, с учетом стандартов хранения и отображения информации и прохождения бизнес-процессов.
6. **Топ менеджмент банка** увидел увеличение вклада контакт-центра в прибыль компании, сокращение затрат на управленческий персонал и ФОТ сервисных подразделений, уровень автоматизации методологии принятия решений вырос, что позволило повысить показатели операционной эффективности.
7. **Команда Naumen**, которая осуществляла обучение голосового помощника и импортозамещение платформы контакт-центра

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Креативным является применение продуктового подхода в Core IT-команде по работе с системами клиентского сервиса и ИТ-инфраструктурой КЦ.

Два параллельных непрерывных циклических процесса бережливого производства Product Discovery и Product Delivery. Поиск проблемы, достойной решения и последующая проверка концепции продукта и его проектирование, разработка и вывод продукта в продуктовую среду, с последующим анализом показателей внедрения и развитие продукта.

Проект "Единое окно":

Командой за пол года были выполнены интеграции к основным банковским системам, позволяющие на 80% сократить использование другого ПО и перевести КЦ на работу в единое окно CRM. IT-Команда шла итерациями, выезжая в Контакт-центр для исследования паттерна операторов. Не

ожидая техническое задание от бизнеса, мы описывали путь клиента (оператора и клиента Банка или ДОМ.РФ), оценивали эффект внедрения (в сокращении времени звонка или автоматизации процессов), согласовывали с бизнесом предложения и проводили разработку. Таким образом, уже через месяц с внедрения данного подхода, бизнес начал получать поставки новой функциональности раз в 2 недели. **Time-to-market сократился до 21 дня со 150 дней.**

Импортозамещение ПО контактного-центра

Все понимали, что процесс смены ПО не принесет быстрого эффекта в стратегии, поставленной перед командой в начале года. Было решено разделить запуск на параллельные стримы, быстро закрыв «боли» бизнеса, не дожидаясь завершения долгих и сложных этапов по полному переходу на новое ПО. Ряд проблем, связанных с входящей линией, требовал решения здесь и сейчас. Одним из параллельных стримов было создание и развитие роботизированного ИИ-помощника на замену IVR. Это отвечало запросам бизнеса по подготовке к маркетинговой кампании по ипотеке и вкладам, где ожидался рост нагрузки на контакт-центр, и как следствие, увеличение времени ожидания на линии, потеря лидов и потенциальной выручки.

В данной задаче мы использовали **продуктовый подход к запуску голосового ИИ-помощника на входящей линии.**

Требования безопасности не позволяли использовать исторические диалоги с клиентами для обучения голосового помощника. Поэтому первичное обучение велось на малых объемах данных, а качество сценариев и работы тщательно тестировались до выхода в продакшн. Запуск бота для обслуживания клиентов изначально был на небольшом проценте входящих звонков: каждый диалог анализировался, часть использовалась для дообучения ИИ-помощника. Постепенно мы дошли до 20% входящих звонков, постоянно анализируя диалоги и проводя дообучение. Сейчас доля неуспешно обработанных звонков не превышает 3% и продолжает снижаться, при этом **68% звонков ИИ-помощник обслуживает самостоятельно**, полностью закрывая запрос клиентов, или частично автоматизирует. **ИИ-помощник был запущен за 3 месяца.**

Realtime-профиля клиента (получение данных о типе клиента, списка счетов, услуг транзакций)

Параллельно для улучшения клиентского пути был запущен процесс мгновенного формирования Realtime профиля клиента при поступлении звонка в контакт центр и хранения правил последующей маршрутизации клиента. Клиент получал кратчайший маршрут обслуживания на оператора или роботизированный сервис, исходя из данных о наличии заявок, подключенных продуктов и транзакций. Данный функционал влияет как на сценарии ИИ-помощника, так и на работу оператора, включая CRM систему.

Разработка и запуск MVP речевой аналитики для потокового анализа качества обслуживания в звонках

Продукт позволяет повысить экспертный контроль продаж и качество обслуживания клиентов. **Реализация MVP внутренними ресурсами заняла 2 месяца.**

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Процессы и метрики проекта - результат совместной работой команды бизнеса и IT-подразделений. Каждая задача оценивалась по математической модели влияния на АНТ по данным в рамках внедренного нового функционала.

1. Первичная цель - **базовое внедрение CRM и СТИ (интеграция с телефонией) Genesys** была

достигнута в 1 квартале. Был внедрен функционал, позволяющий ранжировать и анализировать детали клиентских обращений по сегментам бизнеса, и накапливать историю коммуникации с клиентами.

2. В рамках **развития CRM** были реализованы 11 интеграционных задач с системами Банка, которые позволили **перевести 80% ключевых процессов в CRM** и сократить ранее используемые ПО (до 12 окон на звонок). Полная агрегация клиентской базы повлияла на скорость обслуживания и позволила **без увеличения штата КЦ увеличить портфель клиентов на 30%**.

3. Комфорт и эффективность работы сотрудников КЦ позволили снизить уровень стресса и время **онбординга новых сотрудников с 90 дней до 14 дней**. Что привело к **уменьшению кадровых затрат на найм сотрудников на 29%**.

4. Следующим этапом IT-команды были задачи по реализации базы знаний и речевой аналитики.

База знаний и UX/UI оптимизация повысила прозрачность процессов **сократили затраты и сроки обучения и онбординга на 22.5%**.

Речевая Аналитика улучшила удовлетворенность клиентов, NPS, лояльность, узнаваемость и имиджевую составляющую

Банка и, совместно с функционалом отчетности CRM, уменьшила трудозатраты на рутинные и консультационные процессы менеджмента, что позволило **уменьшить FTE менеджмента на 21,7%**.

5. Предоставление инструмента отслеживания и контроля SLA улучшило клиентский путь линии обслуживания по сложным вопросам, что позволило повысить **FCR на 3%**.

6. Голосовой роботизированный ИИ-помощник

Сейчас голосовой помощник запущен на 20% трафика на входящей линии. Он предоставляет клиентам консультации по трем основным направлениям: мобильный банк, вклады и ипотека, – и, если к диалогу нужно подключить оператора, маршрутизирует звонок на нужную скилл-группу, которых в контакт-центре несколько десятков. При вопросах по мобильному банку, голосовой ассистент консультирует его по авторизации и регистрации в личном кабинете. Если клиенту интересно оформить вклад, ИИ-помощник озвучивает базовые условия, и прямо во время звонка, направляет ссылку на подробную информацию о типах вкладов в смс-сообщении. **Таким образом, за счет сбора информации и валидации профиля ИИ-помощник экономит от 30 секунд до 1,5-2 минуты времени оператора в диалоге.**

Автоматизация обслуживания по трем сценариям ежемесячно высвобождает 80 часов разговорного рабочего времени операторов. Теперь сотрудники могут потратить это время на целевые звонки, повысив в разы эффективность работы КЦ.

Операционная эффективность

- Совместными проектами "единого окна" и частичной роботизации входящей линии каждый оператор тратит до 20% меньше времени в месяц, что **позволяет оптимизировать 40 FTE** при росте портфеля клиентов на 30%
- Обслуживание 68% звонков по ипотеке, вкладам и мобильному банку оптимизировано благодаря ИИ-помощнику

Влияние на клиентский опыт

- Соблюдение SL (80/20) без увеличения штата контакт-центра
- Сокращение времени ожидания в очереди и снижение LCR – доли потерянных звонков - на 10%

- Комфортный диалог с голосовым помощником, в ходе которого менее 0,6% клиентов понимают, что говорят с ботом
- Повышение скорости решения вопросов и снижение Average Handling Time
- Повышение удобства подбора банковских продуктов за счет детального учета критериев клиента и сопровождения звонка смс-сообщениями с информацией о банковских продуктах.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Применение продуктового подхода в IT-команде при построении платформы КЦ позволило сфокусироваться на "болях" бизнеса, предложить решение проблемы и **получить результаты, не дожидаясь завершения всех этапов внедрения амбициозных проектов.**

Зачастую, бизнес ждет реализацию IT-проектов длительное время, в течении которого успевают измениться бизнес-процессы, ключевые задачи, приоритеты продуктов и многое другое.

Мы применяли продуктовый подход, шли "рука об руку" с бизнесом, постоянно находя возможности улучшения процессов, используя гибкий подход к планированию и приоритетам бизнеса. Как пример, мы разработали конструктор шаблонов писем, смс и тематик и передали руководителям в бизнес-подразделения, таким образом, задачи по добавлению новых шаблонов, которые раньше решались через IT, бизнес может самостоятельно реализовать за 15 минут.

Как итог, бизнес говорит нам спасибо: <https://youtu.be/IAMn6oBAbQo>

А цифры говорят сами за себя:

- Увеличение продуктивности и **эффективности сотрудников на 25%**
- Уменьшение стоимости обработки 1 обращения на 2%
- FTE - позволили **сократить найм сотрудников на 40 FTE** (по задачам СРМ и КЦ) и более чем на 270 FTE во всем Едином консультационном центре, за счет уменьшения АНТ и автоматизации процессов.
- **АНТ - Снижение на 10%** за счет функционала единого окна.
- **SL - увеличение на 3%** за счет повышения уровня автоматизации процессов.
- **LCR - снижение на 10%** кол-ва потерянных звонков
- **CSI - увеличение оценки удовлетворенности на 3%**, за счет быстрых и качественных консультаций при помощи ПО СРМ и ИИ-помощника.
- **SL - Соблюдение SL (80/20) без увеличения штата контакт-центра**
- Онбординг новых сотрудников - **снижение времени с 90 дней до 14 дней**

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Федина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анна Валериановна
ДОЛЖНОСТЬ	СРО СРМ + КЦ (Директор по продукту)